

## ¿Cómo llegar a ser buenos comunicadores?

Autora:

Esperanza Morales López

Profesora Titular de Universidad. Área de Lingüística General.

Coordinadora del Proyecto CEI

(Proyecto financiado por el MEC y Fondos Feder. Más información e

[www.udc.es/proyectos/cei](http://www.udc.es/proyectos/cei))

Correo electrónico: [e.morales.lopez@udc.es](mailto:e.morales.lopez@udc.es)

Artículo publicado en *Revista de Comunicación*, Junio 2008, pp. 40-43.

([www.revistadecomunicacion.es](http://www.revistadecomunicacion.es)).

### Resumen

Este artículo pretende mostrar la metodología de trabajo del proyecto de investigación CEI, centrado en el análisis de la comunicación empresarial, política y de los medios de comunicación, a partir de las disciplinas del Análisis del Discurso y de la Retórica ([www.udc.es/proyectos/cei](http://www.udc.es/proyectos/cei)). En su dimensión aplicada, el proyecto realiza servicios de consultoría a las empresas y organizaciones en general ofreciendo *herramientas* de análisis que permitan *reflexionar* y *tomar conciencia* del proceso comunicativo. Solamente a través de este proceso *meta-reflexivo*, creemos, los profesionales de las mismas pueden ser capaces de afrontar el dinamismo y la innovación constante que exige la comunicación diaria.

**Palabras clave:** Comunicación profesional, discurso organizacional, retórica empresarial, argumentación empresarial, comunicación empresarial, conflicto comunicativo.

# ¿Cómo llegar a ser buenos comunicadores?

## I. Introducción

Los grandes cambios sociales y económicos que en la última década están viviendo las empresas y demás organizaciones, consecuencia de las nuevas relaciones comerciales globales y de la mayor interrelación entre personas de culturas diversas, constituyen un gran desafío para la mejora de la comunicación tanto interna como externa en estas instituciones. La transparencia y la credibilidad ya no son los únicos motivos que mueven a una empresa a mejorar; la necesidad de *aprender a sobrevivir* en el mundo actual que impone *retos comunicativos* distintos se convierte, para algunas de ellas, en un objetivo también prioritario.

Desde mediados de los noventa, en nuestro proyecto de investigación nos llevamos planteando respuestas a preguntas como las siguientes: ¿qué factores contribuyen al éxito de las interacciones humanas? ¿qué cualidades necesita un orador para lograr su objetivo ante una audiencia? ¿cómo surgen los conflictos en la comunicación profesional y qué cualidades son necesarias para resolverlos? ¿de qué manera podemos ser buenos mediadores en las diversas negociaciones de la vida profesional? ¿cómo diseñar tareas para planificar la comunicación?

Algunas de las disciplinas sociales han intentado ya desde hace años aportar sus respectivas respuestas a este objetivo; nosotros lo hacemos a partir del marco teórico y metodológico del *Análisis del Discurso* y de la *Retórica*.

Todos estamos familiarizados con libros que nos dan consejos sobre cómo debemos hablar en público, qué estrategias son más efectivas para convencer a los demás o cómo podemos dialogar en situaciones conflictivas; para ello aconsejan estrategias o comportamientos comunicativos concretos. Este tipo de manuales suelen ser útiles porque sus autores son personas que conocen bien la situación que describen; sin embargo, nosotros hemos llegado al convencimiento de que este paso es insuficiente si lo que queremos es formar *buenos comunicadores*, con suficiente madurez y excelencia en las tareas de planificación comunicativa.

Necesitamos, pues, dar un paso más allá de lo que estos manuales proponen. El proceso comunicativo es tan complejo y las situaciones tan variopintas que no podemos asegurarles consejos efectivos y válidos para todo tipo de circunstancias. En su lugar, lo que ofrecemos son *herramientas* de análisis que le permitirán *reflexionar* y *tomar conciencia* del proceso comunicativo y, de esta manera, mejorar sus habilidades de diálogo y negociación, y planificar sus estrategias de comunicación. Se trata de recursos analíticos que ya desde la antigüedad nos ha proporcionado la Retórica y desde hace más de tres décadas se han desarrollado en las distintas líneas de investigación del Análisis del Discurso, a partir del estudio minucioso y detallado de diferentes tipos de discursos e intercambios comunicativos.

Gracias a los instrumentos analíticos de estas dos disciplinas, queremos que nuestros beneficiarios reflexionen sobre sus propias prácticas de comunicación, amplíen

su propio repertorio con nuevos recursos y estrategias, y tomen *conciencia meta-discursiva* de ellos. Entendemos por *conciencia meta-discursiva* el grado de reflexión que los interlocutores desarrollan sobre los recursos lingüístico-retóricos, y sobre las intenciones, efectos o funciones que produce su manera de comunicarse.

Asimismo, en este proceso no ofrecemos como ejemplos situaciones ficticias o actividades inventadas; nuestras conclusiones se derivan del análisis de diversos tipos de discursos públicos que los distintos miembros del proyecto hemos realizado desde su inicio: interacciones reales entre profesionales y clientes que han sido grabadas y transcritas tal como ocurrieron; discursos realizados por los políticos españoles tanto en el Parlamento como en diversas campañas electorales; y discursos informativos en diversos medios de comunicación.

A continuación, les proponemos un ejemplo ilustrativo de nuestra metodología y de la dimensión aplicada de nuestra investigación orientada a la mejora de la comunicación profesional diaria. Para ello, hemos seleccionado un fragmento del diálogo que tuvo lugar entre un empleado y un cliente en una empresa que investigamos hace unos años.

## **II. Análisis de un caso de conflicto: la queja por una factura elevada**

El diálogo elegido corresponde a un ejemplo potencial de conflicto que plantea una clienta ya desde el inicio de la interacción y que se agrava por una inadecuada gestión de los empleados que intervienen para atenderla. El origen del problema se encuentra en la visita que esta señora hace a la oficina de la empresa encargada de la gestión del agua en su ciudad, porque considera que ha habido una equivocación en la facturación del agua de su tienda. En el intento por resolver el problema intervienen dos empleados, a los que identificaremos como E2 y E4.

Las estrategias utilizadas por estos empleados se corresponden exclusivamente con el tipo que hemos denominado *estrategias de despersonalización*, basadas en la utilización de recursos discursivos que refuerzan la autoridad institucional del empleado y mantienen una cierta distancia con el cliente, aunque una distancia cortés; su uso reiterado es, precisamente, una de las causas principales de que el conflicto en este diálogo se vaya agravando a medida que avanza la interacción.

El problema con la supuesta factura excesiva se convierte, ya desde el principio, en un conflicto iniciado por la clienta porque, nada más entrar, formula una *orden*, un acto *ilocutivo*, claramente descortés: “Pues os dejo la factura... cuando me la hagáis bien, me la pasáis”. En respuesta a esta intervención, la empleada contesta con un acto que suena a cierta *amenaza*: “Si quiere que se la expliquemos, se la explicamos, si no no, eh... porque así las cosas no se...”. Esta intervención inacabada, la completa la clienta cuando dice a continuación: “O sea, así no se mandan... eso clarísimo”. Vemos, pues, el inicio de un posible conflicto que se va a confirmar durante toda la entrevista.

Si evaluamos este intercambio inicial en términos argumentativos (Van Eemeren y Grootendorst, 2004; Pujante 2003), diríamos que la clienta ha incumplido uno de los pasos iniciales de toda argumentación al llegar enfadada y querer negar con su amenaza

el derecho de los empleados a explicar el contenido de la factura. Sin embargo, también es cierto que todo intercambio se inserta en un contexto socio-cultural y los empleados olvidan con su respuesta que esta queja es un caso más del conflicto generalizado por el cobro del agua en esta ciudad; otros ciudadanos habían acudido también a la oficina con reclamaciones por la manera como se había realizado el cobro de este servicio (Morales López y otros 2006).

Como intento de solución, los empleados comienzan la construcción de su estrategia de *despersonalización*; que podemos agrupar en dos momentos y con las siguientes dos funciones: intentan justificar la veracidad de los datos de la factura; y, cuando intuyen que el fallo ha podido estar en la lectura errónea del contador, comienzan a reconocer un posible error, aunque con justificaciones objetivas con el fin de mostrar la actuación rigurosa de la empresa.

En el primer caso (la justificación de la veracidad de los datos de la factura), la despersonalización mencionada se construye por el uso reiterado de léxico técnico (*consumir agua, fuga* [de agua], etc.); estructuras pasivas para distanciarse de los hechos (*se consumió*); y expresiones modales para confirmar la veracidad de la factura (*está claro que...*). En el segundo momento, E2 primero y luego también E4 comienzan a aceptar la existencia de un posible error, por medio de expresiones como las siguientes: “el contador no sé si lo tendrá estropeado” o “lo único que se me ocurre es que sean...”. Sin embargo, al observar que la clienta continúa argumentando a su favor, ambos empleados construyen una nueva fase en su estrategia a través del uso de expresiones de generalización, creadas en este caso a partir de datos estadísticos; a la vista de tales datos, justifican, lo ocurrido a la clienta es un caso excepcional:

- “Entre cuarenta mil y pico abonados que tienen sobreconsumo, eres la primera que tiene mal la lectura”
- “Tú eres la primera con la que posiblemente hayamos cometido un error de esos...”
- “El argumento de todo el mundo es: ‘este recibo está mal, yo no consumo eso’...”.

La acumulación reiterada de la estrategia de despersonalización mencionada no convence en modo alguno a la clienta; en este caso, una mujer empresaria con un cierto conocimiento de los procedimientos administrativos. El análisis de sus sucesivas respuestas nos muestra que la señora no interpreta las explicaciones de los empleados como parte de un proceso argumentativo orientado a demostrar la veracidad de los datos, sino más bien como enunciados *construidos* para proteger la imagen de la empresa; comienza a intuir que ha habido un error y que los empleados no están dispuestos a reconocerlo abiertamente. De esta manera, la tensión surgida al inicio de la interacción se convierte en una discusión antagónica entre ambas partes a lo largo de toda la entrevista.

Para justificar su posición y la defensa de su imagen, la clienta utiliza, entre otros procedimientos, contraataques contruidos a partir de preguntas o reformulaciones (a veces irónicas) de las propias intervenciones de los empleados:

- “Mira, ¿de ciento noventa y cuatro pasamos a veinte? Eso es curiosísimo, ¿no?”

- “Pero, ¿qué pasa?, pero ¿entonces el contador se borra cuando está en veinte?”
- “No, si donde está el error ya lo sé, ¿entiendes? Porque yo de momento restar y leer sé, ¿entiendes?”

Después de cada uno de estos ejemplos, observamos que los empleados se quedan sin argumentos que justifiquen la objetividad defendida al inicio de la entrevista; E4 lo expresa ya abiertamente en el siguiente comentario: “lo único que se me ocurre es que... es que en vez de doscientos... sean veinte”. A partir de este momento, la clienta toma el control de la interacción con el fin de restablecer su imagen, hecho que queda bien patente en la intervención que realiza cuando llega otra clienta conocida suya a la oficina y le comenta lo que le ha pasado con los empleados, en claro tono de advertencia para posteriores situaciones:

“... ’-Lo siento, señora, pero cometió usted un exceso de agua o un exceso de consumo’. Dije yo: ‘-No, yo miré- yo miré mis lecturas antes de venir aquí, eh’. Pero, bueno, ya os vale de experiencia, otra vez primero comprobáis, ¿eh?”.

¿Cuál es la reflexión *meta-discursiva* que podemos hacer sobre las prácticas comunicativas de estos dos empleados? En el contexto de la *investigación-acción* que realizamos en esta empresa como parte de nuestro servicio de consultoría, concluimos que el problema de estos dos empleados había consistido en la utilización reiterada de una de las dos estrategias observadas en el conjunto de las entrevistas analizadas en la empresa, la estrategia de despersonalización, ya definida. Sin embargo, en otras situaciones de conflicto otros empleados habían sido capaces de crear argumentos con un estilo didáctico para justificar cada uno de los apartados de la factura; asimismo, habían alternado estas explicaciones con otro tipo de estrategia bastante exitosa si se sabía utilizar en momentos oportunos: la de *personalización*, creada a partir de expresiones coloquiales, dichos o giros lingüísticos cercanos a la variedad discursiva de los clientes, con el fin de establecer alianzas con ellos y evitar la distancia institucional.

### III. Reflexiones finales

La primera consideración que queremos hacer atañe a la relación entre empresa y profesionales. Al igual que lo es la sociedad en general, una empresa ha de ser entendida como un conjunto *complejo*, por tanto, *auto-constitutivo* y *auto-organizador* (Morin 1990). Los profesionales que trabajan en ella construyen la empresa y ella a su vez los modela, aunque también en una continua ósmosis con su entorno socioeconómico. Una manera privilegiada de observar esta construcción mutua y las constricciones del contexto es a través de su entramado comunicativo, tanto interno como externo.

La segunda se refiere al contexto económico actual de nuestro país, en el que cada vez más se habla de la necesidad de mayor innovación en el tejido empresarial, con el fin de poder competir mejor en las relaciones comerciales cada vez más globales. En este artículo, queremos resaltar un hecho que para los diferentes miembros del proyecto CEI es fundamental: la innovación ya no puede entenderse solamente en el sentido tradicional del término (novedad en productos tecnológicos, transporte, garantía de calidad, etc.). Habría que añadir, además, la *excelencia* en la *comunicación* de sus

profesionales, como valor fundamental que equiparamos a otros dos también claves en este momento: el desarrollo sostenible, y la transparencia y actuación éticas.

Sin embargo, en el acercamiento iniciado como grupo de investigación hacia la empresa, nuestra experiencia nos ha mostrado que se trata de un proceso difícil. En general, las empresas son muy reticentes a abrirnos sus puertas, porque obviamente su comunicación tiene un grado de privacidad que no es fácil compartirla con extraños, aunque estos aseguren la total confidencialidad. Con todo, en el orden económico actual, otras empresas de países más avanzados ya han superado este primer paso y ellas mismas buscan a los profesionales de la comunicación para dejarse investigar y formar; sencillamente, han reconocido que el momento presente no permite la improvisación en este ámbito.

### **Referencias:**

- Morales López, E., Prego Vázquez, G. y Domínguez Seco, L. (2006) *El conflicto comunicativo en las empresas desde el Análisis del Discurso*. A Coruña: Universidad de A Coruña.
- Morin, E. (1990) *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 2005.
- Pujante, D. (2003) *Manual de Retórica*. Madrid: Castalia.
- Van Eemeren, F. y Grootendorst, R. 2004. *A systematic theory of argumentation*. Cambridge: Cambridge University Press.